



**KWALITEITS
INSTITUUT
NEDERLANDSE
GEMEENTEN**

**GEMMA
Procesarchitectuur 2.0**



Auteur: KING
Datum: 9 mei 2011
Versie: 2.0

Bijdragen

De hieronder genoemde personen hebben in samenwerking met KING bijgedragen aan de totstandkoming van de GEMMA Procesarchitectuur 2.0.

Werkgroep gemeenten vanuit Expertgroep Bedrijfsarchitectuur

Arnoud Bijvoet	Gemeente Assen
Ferry Brasz	Gemeente Breda
Karin Tang	Gemeente Haarlem
Kees Speelman	Gemeente Delft
Martin Hilgers	Gemeente Noordwijk
Marrie Hol	Gemeente Zwolle

KING is van, voor en door gemeenten. Onze producten ontwikkelen we daarom voor en in samenwerking met gemeenten en andere organisaties. Dit gebeurt met de grootst mogelijke zorg. We streven er naar om onze documenten en andere producten blijvend te verbeteren en te versterken. Dit lukt niet zonder u. Hebt u aanvullingen, suggesties, vragen of opmerkingen rondom dit of andere KING producten, aarzel dan niet en laat het aan ons weten. Alleen zo kunnen we samen onze producten nog beter maken. U kunt ons bereiken via onze website www.kinggemeenten.nl of via info@kinggemeenten.nl.

Inhoud

1	Inleiding	2
1.1	Wijzigingen ten opzichte van versie 1.0.....	2
1.2	De toekomst van de GEMMA procesarchitectuur	3
1.3	Leeswijzer	3
2	GEMMA procesarchitectuur: procesdenken	5
2.1	Procesarchitectuur principes	5
2.2	Bedrijfsarchitectuur	5
2.3	GEMMA	7
2.4	Van nut naar noodzaak	9
3	De gemeentelijke processen	11
3.1	Gemeentelijke processen en de context	11
3.2	Opbouw van de GEMMA Procesarchitectuur	13
3.3	Gemeentelijk Proceslandschap	14
3.4	Bedrijfsprocessen	18
3.5	Voorbeeld.....	25
3.6	Werkprocessen, processtappen en handelingen.....	26
4	Het stramien.....	27
4.1	Stramien voor Verstrekken producten en diensten.....	27
	Bijlage 1: Proceslandschap met bedrijfsprocessen	29
	Bijlage 2: Procesarchitectuur principes	30
	Bijlage 3: Geraadpleegde bronnen.....	34
	Bijlage 4: Index met definities	35

1 Inleiding

Gemeenten zijn van betekenis voor de leefwereld van burgers en bedrijven. Om hun opdracht zo goed mogelijk uit te voeren, willen gemeenten zich ontwikkelen, tot een lerende organisatie, die mét en vóór de samenleving werkt. Bovendien bevinden gemeenten zich in een complexe omgeving. Samenwerkingsverbanden, extra taken vanuit het rijk, "poort tot de overheid", implementatie van de e-overheid, het zijn slechts enkele voorbeelden van wat op gemeenten af komt. Naast de voortdurende doelstelling van het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening wordt de roep om efficiënter te werken en grip te houden op deze complexe omgeving steeds actueler. Een belangrijk deel van het antwoord op deze vragen is procesgericht werken.

Een goed overzicht van en een goede grip op de gemeentelijke processen helpt de complexiteit reduceren en de efficiëntie verhogen. De nu voorliggende versie 2.0 van de GEMMA¹ procesarchitectuur wil gemeenten ondersteunen bij het invoeren van procesgericht werken en procesmanagement. Dit ondersteunen willen we doen op twee terreinen:

1. *Denken*: het aanreiken van een referentiekader voor gemeentelijke processen, procesarchitectuur en procesmanagement;
2. *Doen*: het bieden van handreikingen en praktijkvoorbeelden om gemeenten te ondersteunen bij de invoering van procesgericht werken.

Dit sluit aan bij het motto van de GEMMA procesarchitectuur: van procesdenken naar procesdoen.

De doelgroep die bij dit tweeledige doel hoort zijn de verantwoordelijken voor de bedrijfsvoering en degenen die hen daarbij ondersteunen: *dienst- en afdelingshoofden, bedrijfsbureaus, kwaliteitsmedewerkers, programmamanagers dienstverlening, kwartiermakers, hoofden informatievoorziening, procesontwerpers, informatieanalisten, organisatieadviseurs*.

Niet alle hoofdstukken zijn voor iedereen even relevant. Zie paragraaf X1.3X voor een leeswijzer.

1.1 Wijzigingen ten opzichte van versie 1.0

De vorige versie van de GEMMA procesarchitectuur is gepubliceerd in april 2009. Sindsdien zijn diverse onderdelen verder uitgewerkt. Bovendien groeide (vanuit de vraag om efficiëntie en effectiviteit) de behoefte om, naast de dienstverleningsprocessen, tevens de overige primaire en ondersteunende en sturende processen te benoemen en inhoud te geven. Het gaat daarbij om processen zoals handhaven, inkopen, administreren, faciliteren. Het belangrijkste doel van versie 2.0 is: het leveren van een totaalbeeld van de gemeentelijke procesarchitectuur. Dit document vervangt de "GEMMA Procesarchitectuur 1.0".

¹ GEMMA: de GEMEentelijke Model Architectuur, zie hoofdstuk 2.

De belangrijkste uitbreidingen ten opzichte van versie 1.0 zijn:

- Versie 1.0 was een “procesarchitectuur dienstverlening”. Met de verbreding van de scope zijn de termen ‘dienstverlening’, ‘dienstverleningsprocessen’ etc. komen te vervallen en waar nodig vervangen door het meer specifieke ‘verstrekken van producten en diensten’;
- Het hiërarchisch procesmodel is opgegaan in het proceslandschap met daarin de sturende, primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen. Het proceslandschap geeft een beter overzicht van alle gemeentelijke bedrijfsprocessen en hun onderlinge afhankelijkheden;
- Er zijn verschillende niveaus van procesmodellen onderkend en gedefinieerd zodat de verbinding met de eProcessen duidelijk is;
- Versie 2.0 vormt een cumulatie van de onderwerpen die sinds 2009 verder uitgewerkt en verdiept zijn en relevant voor de procesarchitectuur. Voorbeelden zijn “Handhaven” en “Zaak- en Procesgericht Werken”.
- De modelleerconventies worden niet meer in dit document opgenomen. In plaats hiervan wordt verwezen naar de standaard BPMN 2.0 en eventueel nog te verschijnen aanvullingen hierop.

De doelgroep van de GEMMA procesarchitectuur is met het gewijzigde doel ook licht gewijzigd. In deze versie willen we nog nadrukkelijker de verantwoordelijken voor de bedrijfsvoering en degenen die hen daarbij ondersteunen aanspreken.

1.2 De toekomst van de GEMMA procesarchitectuur

Nog niet alle onderdelen van deze procesarchitectuur zijn volledig uitgewerkt. Zo zijn bijvoorbeeld nog maar voor een beperkt aantal bedrijfsprocessen de bijbehorende werkprocessen uitgewerkt. Met deze versie 2.0 wordt dan ook nadrukkelijk een basis neergezet die steeds verder kan worden uitgebreid en verfijnd. Dit uiteraard in samenspraak met gemeenten uit de expertgroep bedrijfsarchitectuur.

Een aantal onderwerpen waaraan wel behoefte is, is buiten de scope van deze versie 2.0 gevallen. Deze worden in een volgende versie uitgewerkt:

- Een hoofdstuk over het ‘doen’; het invoeren van procesmanagement in een gemeente;
- Het verder uitwerken van de ondersteunende processen;
- Het uitwerken van de sturende processen.

1.3 Leeswijzer

De GEMMA procesarchitectuur is als volgt ingedeeld:

- In hoofdstuk 2 wordt de visie op architectuur uiteengezet: het procesdenken en enkele relevante andere uitgangspunten;
- In hoofdstuk 3 wordt de opbouw van de GEMMA- procesarchitectuur geschetst en worden de processen benoemd en uitgewerkt;
- In hoofdstuk 4 vindt u de zuivere architectuur onderwerpen, namelijk ‘stramienen’ en uitgangspunten die worden gehanteerd bij het ontwerpen van processen;

De lezer die geïnteresseerd is in een globaal overzicht, kan zich beperken tot de hoofdstukken 2 en 3.

De architect die hier bovenop op zoek is naar de gehanteerde principes en architectuurmodellen ('stramienen') achter de procesmodellen kan deze vinden in hoofdstuk 4 en de bijlagen.

2 GEMMA procesarchitectuur: procesdenken

In dit hoofdstuk wordt het gedachtegoed achter de GEMMA procesarchitectuur behandeld.

2.1 Procesarchitectuur principes

In de GEMMA procesarchitectuur versie 1.0 is uitgebreid aandacht besteed aan de vertaling van de zeven GEMMA thema's en kernprincipes (uit het gelijknamige document) naar principes voor de procesarchitectuur. De procesarchitectuurprincipes vormen de toetssteen bij het modelleren van de gemeentelijke procesarchitectuur.

GEMMA hanteert 7 thema's en bijbehorende kernprincipes. Die thema's zijn:

1. Zaak- en procesgericht werken;
2. Ontsluiting en gebruiken van basisgegevens;
3. Naast koppelen ook kantelen en generiek maken;
4. De gemeente ontwikkelt zich tot dé poort tot de overheid;
5. Aansluiten op e-overheidsvoorzieningen;
6. Ketensamenwerking en de federatieve overhead;
7. Een groeipad naar serviceoriëntatie.

In bijlage 1 is een volledig overzicht opgenomen van alle zeven thema's en de bijbehorende procesarchitectuur principes. Alle thema's vinden hun weerslag in de GEMMA procesarchitectuur. Erg relevant is uiteraard thema 1: zaak- en procesgericht werken².

Thema 3 is eveneens bepalend voor de inhoud van deze procesarchitectuur, omdat hierin uitgaan wordt van *generieke* processen, d.w.z. processen die afdeling- en sectoronafhankelijk zijn. Een voorbeeld is het subsidieproces. Hiermee kunnen zowel subsidies openbare ruimte, cultuursubsidies als subsidies voor het bevorderen van het toerisme worden aangevraagd en verleend.

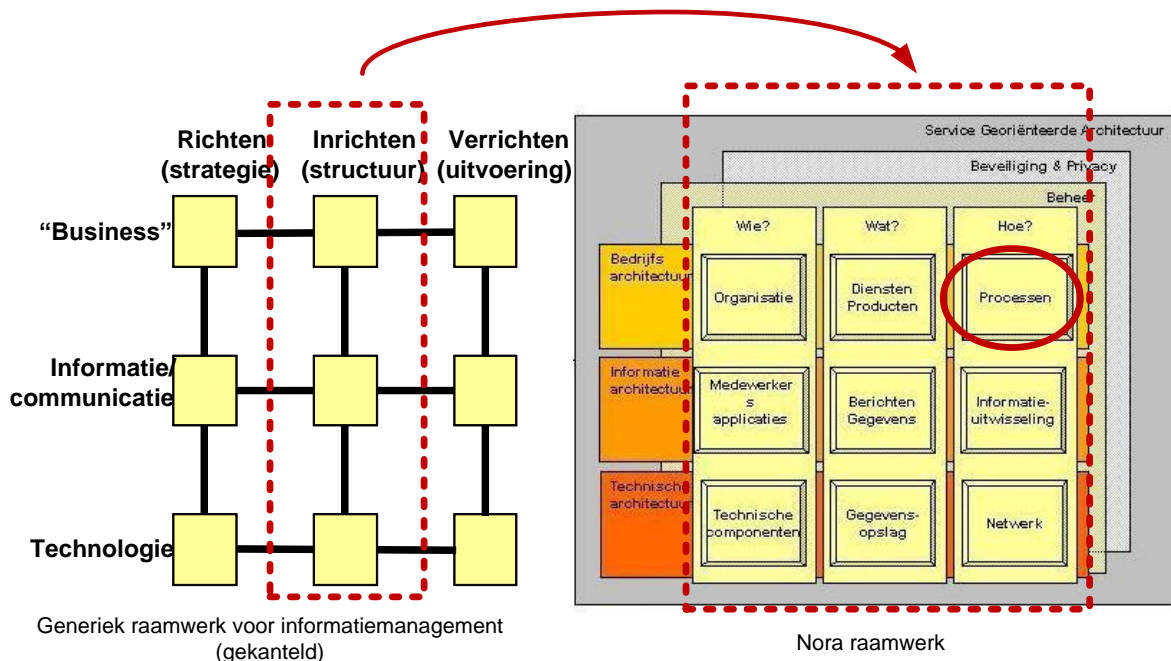
2.2 Bedrijfsarchitectuur

Een gemeentelijke procesarchitectuur maakt deel uit van de gemeentelijke bedrijfsarchitectuur.

Een definitie van procesarchitectuur (Bron: DYA) is: *"Een procesarchitectuur is het geheel aan principes en modellen met betrekking tot de processen van de organisatie die nodig zijn om de businessdoelen te bereiken. De procesarchitectuur geeft aan welke hoofdprocessen de organisatie wil onderscheiden, aan welke eisen de processen moeten voldoen, wat de samenhang tussen processen is, welke processen uitbesteed worden, of organisatiebrede uniformiteit wordt nagestreefd, etc."*

² Zie ook: Zaak- en Procesgericht werken met GEMMA. Startnotitie.

De relatie en afbakening tussen de procesarchitectuur enerzijds en de bedrijfsarchitectuur en de bedrijfsstrategie anderzijds is belangrijk. Om dit in kaart te brengen gebruiken we 2 modellen: het generieke raamwerk voor informatiemanagement van Rik Maes³ (links in Figuur 1), en het bekende 9-vlaks model uit de NORA⁴ (rechts in Figuur 1).



Figuur 1: Generiek raamwerk voor informatiemanagement en NORA raamwerk

De procesarchitectuur is onderdeel van de bedrijfsarchitectuur op het snijvlak van "inrichten" en "business". De bedrijfsarchitectuur operationaliseert de bedrijfsdoelen en -strategie en vormt het kader voor het uitvoeren van de activiteiten (verrichten) van het bedrijf. De bedrijfsstrategie *an sich* maakt dus geen deel uit van de bedrijfsarchitectuur en zal als gegeven worden beschouwd. De GEMMA thema's en kernprincipes zijn een voorbeeld hiervan.

De kolom "inrichten", gaat over de structuur en dus de architectuur van de organisatie. De kolommen 'wie', 'wat' en 'hoe' uit de NORA-plaat vormen aldus een verdere opdeling van de architectuur/structuur van een organisatie. De procesarchitectuur vult het 'hoe' van de bedrijfsarchitectuur in. Als onderdeel van de bedrijfsarchitectuur vormt de procesarchitectuur dus het kader voor de operationele processen in een organisatie.

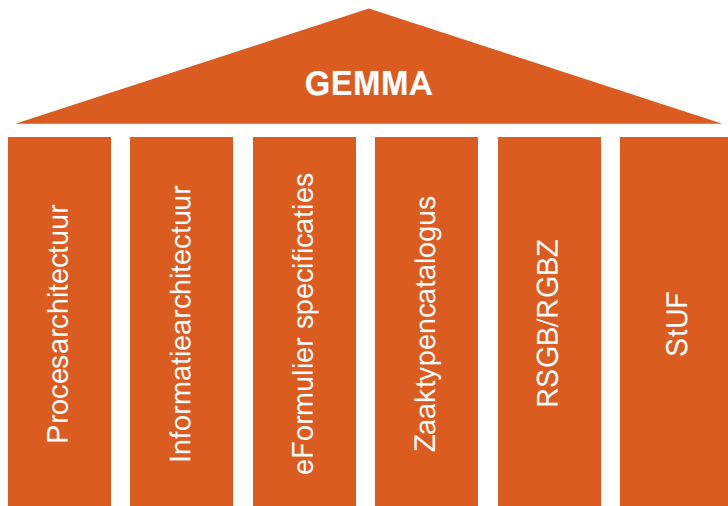
Vooralsnog richt dit document zich op de procesarchitectuur. Gezien de onderlinge verwevenheid tussen processen, organisatie en productassortiment groeit deze procesarchitectuur op termijn wellicht uit tot een "GEMMA bedrijfsarchitectuur".

³ Rik Maes (1999) *Reconsidering Information management through a Generic Framework*. Universiteit van Amsterdam

⁴ NORA: Nederlandse Overheid Referentie Architectuur. Bij het schrijven van de GEMMA Procesarchitectuur 2.0 is gebruik gemaakt van zowel versie 2.0 als van 3.0.

2.3 GEMMA

De GEMMA procesarchitectuur is een onderdeel van GEMMA; het gemeentelijk architectuur- en standaardenkader⁵. De onderdelen van GEMMA staan weergegeven in Figuur 2.



Figuur 2: Onderdelen van GEMMA

De procesarchitectuur staat binnen GEMMA niet op zichzelf. Er zijn belangrijke relaties met de andere GEMMA onderdelen. Hieronder beschrijven we deze relaties⁶.

2.3.1 Relatie met GEMMA Informatiearchitectuur

Waar de bedrijfsarchitectuur gaat over het inrichten van de "business", gaat de informatiearchitectuur over het inrichten van de "informatie- en communicatie" functies binnen een organisatie.

Het doel van de informatiearchitectuur is het zo optimaal mogelijk ondersteunen van de processen in de procesarchitectuur. Een informatiefunctie of systeem dat in geen enkel proces gebruikt wordt, voegt immers geen waarde toe. Met andere woorden: de inrichting van je processen (en dus de procesarchitectuur) is een belangrijk gegeven voor de inrichting van informatiesystemen (en dus de informatiearchitectuur).

Voor de werkprocessen uit de GEMMA Procesarchitectuur kan worden aangegeven door welke informatiesystemen of functies deze ondersteund worden. Dit kan op alle procesniveaus (zie hoofdstuk 3) gebeuren: welke informatiesystemen worden in een bedrijfs- of werkproces gebruikt? Welke informatiefuncties worden in een bepaalde processtap gebruikt? Welke systeemfunctionaliteit ondersteunt een bepaalde handeling in een processtap? Welke documenten en gegevens komen hierbij kijken?

Met deze procesarchitectuur 2.0 en de binnenkort beschikbaar komende verdieping op de GEMMA Informatiearchitectuur kunnen deze vragen beantwoord worden.

⁵ Zie www.kinggemeenten.nl/gemma/

⁶ We zijn ons bewust van de 'witte vlekken' die op plaatsen nog tussen de GEMMA onderdelen zitten. Deze worden de komende tijd opgevuld.

2.3.2 Relatie met GEMMA e-formulier specificaties

Binnen het 'verstrekken van producten en diensten' kijken we naar van-klant-tot-klant processen, d.w.z. dat een proces begint met een verzoek van een klant, en eindigt (meestal⁷) met het verstrekken van een product of dienst aan diezelfde klant.

Voor het digitale kanaal begint een proces dus met een via een gemeentelijke website in te vullen e-formulier dat vraagt naar gegevens die zijn benodigd in het proces en die de overheid nog niet in haar bezit heeft. Wanneer niet alle gegevens zijn ingevuld, vraagt het formulier bv. om de ontbrekende velden in te vullen. Het e-formulier geeft dus invulling aan de processtap 'intake'.

Naarmate de digitale gemeentelijke- en e-overheidsinfrastructuur zich verder ontwikkelt, kunnen formulieren, geautomatiseerde kennismodules en de processen samen gebruikt worden voor meer interactieve dialogen met de aanvrager.

2.3.3 Relatie met GEMMA Zaaktypencatalogus

De GEMMA Zaaktypencatalogus (ZTC) biedt een overzicht van vrijwel alle gemeentelijke producten en diensten. Bij elk zaaktype hoort een bedrijfsproces om het 'af te handelen'; dat wil zeggen het gewenste product of de gewenste dienst te leveren.

In de GEMMA ZTC staat daarom voor alle zaaktypen aangegeven welk bedrijfsproces uit de GEMMA procesarchitectuur bij dat zaaktype hoort. Omdat de GEMMA procesarchitectuur zoveel mogelijk uitgaat van generieke processen is er sprake van een 1:n relatie tussen bedrijfsproces en zaaktype. Enkele tientallen zaaktypen delen bijvoorbeeld het bedrijfsproces 'vergunningen'.

Wanneer in de GEMMA procesarchitectuur nieuwe werkprocessen worden uitgewerkt, kan de ZTC worden uitgebreid met de bijbehorende zaaktypen.

2.3.4 Relatie met RGBZ en RSGB

Het Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens Zaken (RGBZ) is een informatiemodel dat de gegevens en hun samenhang specificeert. Het betreft alleen die gegevens die gemeenten en daarmee samenwerkende organisaties en hun klanten minimaal nodig hebben om voldoende op de hoogte te zijn van lopende en afgeronde zaken specificeert.

Omdat derden niet op de hoogte hoeven te zijn van het exacte verloop van het proces, zijn proces- en stuurgegevens niet opgenomen in het RGBZ. Voor de bij een specifiek zaaktype horende gegevens als documenten, betrokkenen, statussen is het echter noodzakelijk het proces te kennen dat een zaak van een bepaald type moet doorlopen. Deze zijn af te leiden uit de uitgewerkte werkprocessen in de GEMMA

⁷ Niet alle e-formulieren vormen een aanleiding voor een proces. Soms vloeit het invullen voort uit een ander (aanvraag)proces. Een voorbeeld is het 'melden van een vakantie- of verblijf in het buitenland' bij ontvangers van een uitkering.

procesarchitectuur. Voordeel van het afleiden van deze gegevens van de generieke processen is dat men snel meters kan maken; bij alle vergunningen zijn immers dezelfde rollen betrokken, en bij alle subsidies zijn er minimaal 2 documenten: een aanvraag en een beschikking. In de toekomst zal de weergave van de werkprocessen nog wat verbeteren, zodat deze elementen beter zichtbaar worden.

Naast zaakgegevens worden uiteraard ook basisgegevens (gedefinieerd in het Referentiemodel Stelsel van Gemeentelijke Basisgegevens (RSGB)), in de processen gebruikt.

2.3.5 Relatie met StUF

StUF is een berichtenstandaard voor het elektronisch uitwisselen van gegevens tussen applicaties. Twee voorbeelden van 'sectormodellen' in StUF zijn StUF ZKN, voor het uitwisselen van zaakgegevens op basis van het RGBZ en StUF EF voor het uitwisselen van gegevens uit ingevulde elektronische formulieren op basis van de GEMMA e-formulier specificaties.

De GEMMA procesarchitectuur beschrijft in principe de processen los van implementatie in informatiesystemen. Actoren in de procesmodellen zijn rollen, geen applicaties. Wanneer men echter de vertaling maakt van de rollen naar de (logische) informatiesystemen die typische deze rollen ondersteunen (klantcontactsysteem voor de rol klantcontact, zaakstelsel voor de rol 'zaakcoördinator', specialistisch systeem voor de rol 'vakspecialist'), kunnen uit de modellen wel de benodigde koppelvlakken tussen deze systemen worden afgeleid. De gestippelde pijltjes tussen de verschillende 'swimming-pools', vormen dan gegevensuitwisselingen. Deze kunnen middels een StUF-koppelvlak, of als handmatige gegevensuitwisseling gerealiseerd worden.

2.4 Van nut naar noodzaak

Twee van de belangrijkste uitdagingen voor gemeenten zijn op dit moment:

1. Het optimaliseren van de kwaliteit van de dienstverlening waardoor deze blijft voldoen aan de verwachtingen van burgers en ondernemingen;
2. Het efficiënter laten functioneren van de gemeentelijke organisatie, met minder middelen, mensen en administratieve lasten voor burgers en ondernemingen.

Die uitdagingen zullen door gemeenten verschillend tegemoet worden getreden, afhankelijk van bijvoorbeeld de omvang van de gemeente, de mate waarin al samenwerking met andere gemeenten plaatsvindt, de graad van informatisering, het gekozen bestuursmodel en de ontwikkelingsfase van de organisatie. Een aantal vragen is echter gemeenschappelijk:

- Hoe zorgen we ervoor dat de belanghebbenden zo optimaal mogelijk worden bediend?
- Hoe houden we in een complexe omgeving het overzicht?
- Hoe kunnen we de gemeentelijke organisatie verder verbeteren, goedkoper maken, professionaliseren?

- Hoe zorgen we dat de gemeente zich ontwikkelt tot dé poort van de overheid?
- Hoe vergroten we de greep op de informatiehuishouding waardoor deze een efficiënte organisatie mogelijk maakt?
- Op welke manier voldoen we aan de toenemende eis tot transparantie, doelmatigheid en rechtmatigheid?

Het antwoord is: door procesgericht denken en werken. Dit:

- Versterkt het organiserend vermogen om gericht te werken aan verbetering van de prestatie: het verminderen van klachten, verkorten van doorlooptijden, het foutloos verwerken van grote volumes, rekening houdend met individuele behoeften (massaal maatwerk);
- Geeft inzicht in de mogelijkheden om processen uit te besteden of te delen met private of publieke ketenpartners;
- Is bepalend voor de inrichting van een organisatie;
- Laat de mogelijkheden zien om nieuwe taken in te passen in bestaande processen.

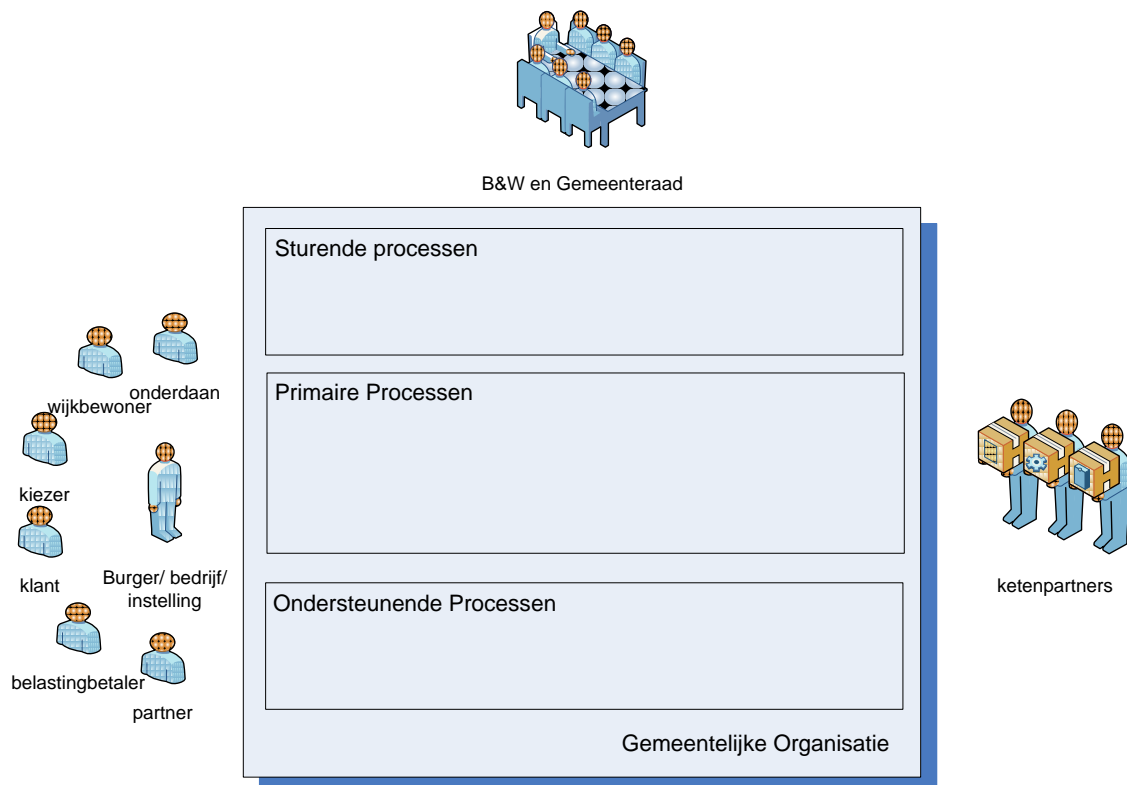
3 De gemeentelijke processen

3.1 Gemeentelijke processen en de context

3.1.1 De gemeente en haar omgeving

In onderstaande figuur staat een gemeente weergegeven in haar omgeving. Als scope is de ambtelijke organisatie van een gemeente genomen. Hierbinnen worden sturende, primaire en ondersteunende processen onderkend.

Buiten de ambtelijke organisatie staan allereerst Burgemeester en Wethouders (B&W) en de gemeenteraad. Daarnaast staan de burgers (inclusief bedrijven en instellingen) getekend, die verschillende zaken van de gemeente verwachten en de ketenpartners met wie de gemeente samenwerkt in haar processen. De verschillende gedaanten van burgers, bedrijven en instellingen ten aanzien van een gemeente worden gesymboliseerd door de zes 'burgerrollen'⁸.



Figuur 3: Omgeving en gemeentelijke bedrijfsprocessen

Het is deze omgeving van de gemeente die veroorzaakt dat de gemeente de processen heeft die ze heeft. Ieder proces heeft als doel één of meer van de verwachtingen van de omgeving van de ambtelijke organisatie in te lossen.

⁸ Bron: waarstaatjegemeente.nl. Niet alle 'burgerrollen' zijn uiteraard van toepassing op 'bedrijf' en 'instelling'. De 6e burgerrol van 'partner' komt deels overeen met die van 'ketenpartner', maar we hebben deze toch in de figuur opgenomen omdat een burger als 'partner' iets anders is dan een organisatie als 'ketenpartner'.

3.1.2 Horizontale bedrijfsprocessen en verticale 'resultaatgebieden'

Traditioneel wordt er in gemeenten vooral "verticaal gedacht": in "beleidsterreinen", "programma's", "resultaatgebieden" en "afdelingen". Processen lopen horizontaal over deze zogenaamde "silo's" heen. Dit is duidelijk te zien in Figuur 4: Enkele bedrijfsprocessen geplot op gemeentelijke "resultaatgebieden", waarin enkele bedrijfsprocessen uit deze procesarchitectuur zijn afgezet tegen gemeentelijke resultaatgebieden.



Figuur 4: Enkele bedrijfsprocessen geplot op gemeentelijke "resultaatgebieden"⁹

De processen zijn als het ware 'gekanteld' (conform Thema 3 uit Thema's en Kernprincipes), dat wil zeggen generiek gedefinieerd, over de sectoren heen. Met het procesgericht werken, zal een matrix-achtige organisatie ontstaan met enerzijds de traditionele lijnorganisatie (met afdelingshoofden), georganiseerd naar beleidsterreinen of resultaatgebieden, en hier 'haaks' op een procesorganisatie (met daarin proceseigenaren).

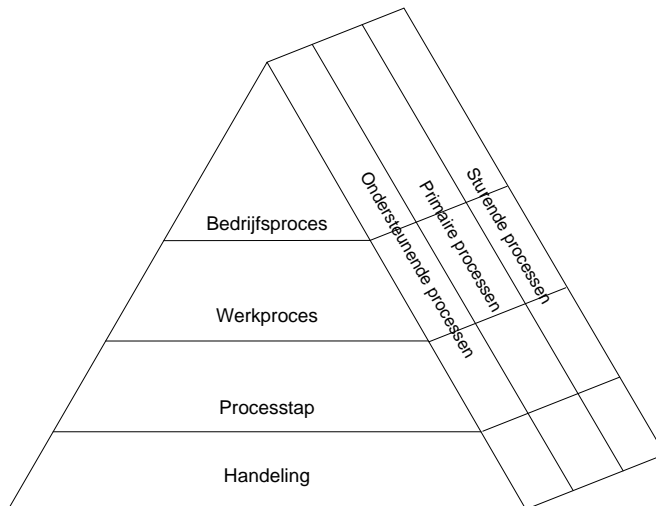
Het is dus niet mogelijk om bedrijfs- of werkprocessen exclusief aan een beleidsterrein of gemeentelijke sector toe te wijzen. Het proces subsidies kan bijvoorbeeld gebruikt worden om de veiligheid te verhogen (bv. subsidie voor buurtinformatienetwerken), om de lokale economie te stimuleren (bv. vestigingssubsidie) of de gezondheid van de bevolking te verhogen (bv. subsidie op lidmaatschap van een sportclub).

⁹ Bron: KING; waarstaatjegemeente.nl

3.2 Opbouw van de GEMMA Procesarchitectuur

Een procesarchitectuur valt of staat met een duidelijke opbouw. De GEMMA procesarchitectuur ordent de gemeentelijke processen naar twee dimensies:

- aard van het proces: sturende, primaire en ondersteunende processen;
- niveau: bedrijfsprocessen, werkprocessen, processtappen en handelingen. Deze gelden zowel voor primaire, sturende als ondersteunende processen.



Figuur 5: De opbouw van de GEMMA procesarchitectuur

De niveaus waarop we de gemeentelijke processen beschouwen corresponderen met de onderstaande definities. Het hoogste niveau geeft een overzicht van alle gemeentelijke bedrijfsprocessen. Een niveau lager kijkt naar alle werkprocessen binnen één specifiek bedrijfsproces, etc.

Naam	Omschrijving	Voorbeeld
Bedrijfsproces	Een bedrijfsproces is een geordende reeks werkprocessen die binnen één organisatie wordt uitgevoerd met als doel om een (combinatie van) dienst(en) te leveren aan een burger, bedrijf of andere organisatie.	Het bedrijfsproces 'vergunningen'
Werkproces	Een geordende reeks van processtappen die binnen één organisatorische eenheid binnen een organisatie wordt uitgevoerd met als doel een specifieke bijdrage (prestatie) te leveren aan een dienst die uiteindelijk zal worden geleverd aan een burger, een bedrijf of een andere organisatie.	Het werkproces 'intake'
Processtap	Een geordende reeks handelingen die ononderbroken wordt uitgevoerd door één mens of machine binnen één bedrijfsfunctie (eenheid van tijd, plaats en handelen).	De processtap 'registreren zaak'
Handeling	Kleinst mogelijke eenheid van werk, uitgevoerd door één persoon of machine op één plek op één moment.	De handeling 'vul hier het zaaknummer in'

Naam	Omschrijving
Sturende processen	De processen die zorgen voor het vormen van de strategie, en het programmeren en evalueren hiervan. Deze processen zijn door het voortbrengen van kaders en de doelen vooral gericht op het aansturen van de primaire processen van de gemeente.
Primaire Processen	Processen die gericht zijn op het door de organisatie leveren van toegevoegde waarde aan haar omgeving. Het zijn processen waaraan een organisatie haar bestaansrecht ontleent. Deze lopen van klant (aanvraag) en/of samenleving (maatschappelijke behoefte) tot diezelfde klant (product) en/of samenleving (effect in de stad).
Ondersteunende Processen	Processen die resultaten voortbrengen die onzichtbaar zijn voor de burger, maar essentiële ondersteuning leveren voor het effectief kunnen uitvoeren van de primaire processen, andere ondersteunende processen of de gehele organisatie.

Tabel 1: Definities¹⁰ bij de opbouw van de processtructuur

3.3 Gemeentelijk Proceslandschap

Alvorens te beginnen met het identificeren en definiëren van de gemeentelijke bedrijfsprocessen willen we nog een aanvullende structuur introduceren waar de gemeentelijke bedrijfsprocessen op geplot kunnen worden. Deze staat weergegeven in Figuur 6 en noemen we het gemeentelijk proceslandschap.



Figuur 6: Gemeentelijk Proceslandschap

¹⁰ De definities voor bedrijfsproces, werkproces, processtap en handeling zijn overgenomen uit NORA 2.0. Zie voor meer details: Bayens, Tönissen (2010).

De eerste indeling, naar sturende, primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen is in de vorige paragraaf reeds geïntroduceerd.

Daarnaast zitten er nog twee ordeningen in het proceslandschap: naar de PDCA-cyclus in de sturende en primaire processen en de volgorde in primaire processen.

3.3.1 Bedrijfsprocessen en de PDCA-cyclus

De primaire bedrijfsprocessen vormen samen met de sturende bedrijfsprocessen een PDCA (Plan-Do-Check-Act)-cyclus:

- 'Plan' wordt ingevuld door het 'programmeren';
- 'Do' wordt ingevuld door de primaire bedrijfsprocessen;
- 'Check' is het 'evalueren';
- 'Act' is het 'vormen van de strategie'; hieronder valt ook het bijstellen hiervan.



Figuur 7: PDCA-cyclus als basis in Proceslandschap

3.3.2 Volgorde in primaire processen

Een tweede ordening voor het proceslandschap komt uit de 'volgorde' in de 'gemeentelijke waardeketen'. Waar in de industrie eerst iets ontworpen moet worden, alvorens het gebouwd en daarna verkocht kan worden, kan op een hoog niveau ook een dergelijke 'gemeentelijke waardeketen' worden onderkend. Figuur 8 laat dit mooi zien.

Alvorens iets "uitgevoerd" kan worden, moet iets zijn "ontwikkeld". Een gemeente kan bijvoorbeeld pas subsidie verlenen voor versiering van de stad indien hier een subsidieregeling voor bestaat en ontwikkeld is. "Handhaven" kan een gemeente enkel

op bepalingen uit een verordening of bepalingen die als voorwaarden gelden bij een verstrekt product (vergunning, uitkering).

Na het "uitvoeren", bijvoorbeeld het verstrekken van een product of het heffen van een belasting, kan "nazorg" plaatsvinden, zoals het in behandeling nemen van klachten of bezwaren. Informatie uit deze processen vormt weer een belangrijke input voor de evaluatie als onderdeel van de PDCA-cyclus, zoals hierboven beschreven.



Figuur 8: Volgorde in het Proceslandschap

3.3.3 Definities van elementen in het proceslandschap

De elementen uit het proceslandschap, de "clusters van bedrijfsprocessen" worden in onderstaande tabel gedefinieerd¹¹:

#	Sturende processen	
s1	Programmeren (cluster)	Het verzamelen en analyseren van informatie en het formuleren van plannen als gevolg van het gemaakte meerjarenbeleid, met het oog op het wat en het wanneer t.b.v. de inzet van de primaire processen en de noodzakelijke ondersteuning.
s2	Strategie vormen (cluster)	Het uitwerken van de meerjarenaanpak om visie en missie te kunnen realiseren (3 tot 5 jaar). Planmatige en doelgerichte inzet van mensen en middelen.. Het vormt de basis voor het onderzoek naar de behaalde resultaten van het beleid en het bijstellen van dit beleid en omvat ook de evaluatie van het gevoerde beleid

¹¹ De in dit document opgenomen definities en omschrijvingen kunnen als gevolg van voortschrijdend inzicht bij het verder uitwerken van een bedrijfsproces nog worden aangescherpt.

#	Sturende processen	
s3	Evalueren (cluster)	Het beoordelen van de primaire processen, de procesprestaties en de effecten hiervan. Input aanleveren voor het bijsturen van het beleid en/of primaire proces.

#	Primaire processen	
p1	Ontwikkelen voorzieningen (cluster)	Het ontwerpen, specificeren en samenstellen van producten en diensten (incl. regelingen en publieke voorzieningen).
p2	Ontwikkelen ruimte (cluster)	Inrichten, en/of eventueel bouwrijp maken van gemeentelijk grondgebied (incl. groen, verharding, verkeer).
p3	Informeren (cluster)	Inlichten en voorlichten over feiten, keuzes en gebeurtenissen behorende bij de gemeente en overige overheden.
p4	Verstrekken van producten en diensten (cluster)	Het op aanvraag leveren van gemeentelijke producten en diensten.
p5	Beheren en onderhouden ruimte (cluster)	In stand houden van de gemeentelijke openbare ruimte door vervanging of reparatie: plantsoenen, straten, stranden, pleinen, vaarwegen, riolering, verlichting, straatmeubilair, speeltoestellen/plaatsen etc.
p6	Heffen (cluster)	Het vaststellen en opleggen van de aanslag voor gemeentelijke belastingen en heffingen, zoals OZB-belasting, afvalstoffenheffing, rioolrecht of toeristenbelasting.
p7	Exploiteren publieke voorzieningen (cluster)	Het conform privaatrechtelijke grondslag exploiteren van de gemeentelijke voorzieningen zoals zwembad, museum, parkeergarage, sportaccommodatie, ...
p8	Handhaven (cluster)	Het door toezicht en het toepassen van of dreigen met bestuur(srechtelijke), strafrechtelijke of privaatrechterlijke middelen bereiken dat algemeen geldende rechtsregels en individueel geldende voorschriften en vereisten die zijn verbonden aan een geleverde product en/dienst, worden nageleefd.
p9	Nazorg (cluster)	Het n.a.v. een geleverde dienst, product of geëxploiteerde voorziening behandelen van reacties of het hiervoor proactief benaderen van klanten.

#	Ondersteunende processen	
o1	Ondersteunen (cluster)	Het ondersteunen van de uitvoering van de primaire, sturende of overige ondersteunende processen.

Tabel 2: Definities van de clusters van bedrijfsprocessen uit het Proceslandschap

3.4 Bedrijfsprocessen

3.4.1 Beschikbare uitwerkingen

Op dit moment zijn nog niet alle onderdelen van de GEMMA procesarchitectuur uitgewerkt. In samenspraak met gemeenten zal worden vastgesteld waaraan behoefte is. In onderstaande tabel is weergegeven welke uitwerkingen op dit moment beschikbaar zijn.

	Bedrijfs- processen benoemd	Stramien ¹² ontworpen	Werk- processen benoemd	Werk- processen uitgewerkt
V=volledig; D=gedeeltelijk				
Sturende processen				
s1. Programmeren	V			
s2. Strategie vormen	V			
s3. Evalueren	V			
Primaire processen				
p1. Ontwikkelen voorzieningen	V			
p2. Ontwikkelen ruimte	V			
p3. Informeren	V			
p4. Verstrekken producten diensten	V	V	V	V
p5. Beheren en onderhouden ruimte	V			
p6. Heffen	V			
p7. Exploiteren	V			
p8. Handhaven	V			
p9. Nazorg	V	V	V	V
Ondersteunende processen				
o1. Ondersteunen	V			

Figuur 9: Overzicht beschikbare uitwerking in GEMMA per procescluster

3.4.2 Sturende bedrijfsprocessen



¹² Zie hoofdstuk 4.

Programmeren

#	Programmeren	
s1.1	Opstellen begroting	Het opstellen van een plan waarin staat hoeveel geld je denkt te ontvangen en uit te geven voor een vastgelegde periode (1 jaar). Een begroting is een middel dat de gemeente ertoe machtigt uitgaven te doen en ontvangsten te verrichten
s1.2	Opstellen jaarplan	Het opstellen van een in aantallen uitgewerkt plan voor toekomstige activiteiten, ten behoeve van leiding en controle; kwantitatieve uitwerking van een actieprogramma dat in een bepaalde periode uitgevoerd moet worden.
s1.3	Opstellen capaciteits/afdelingsplan	Het doorvertalen van de begroting en het jaarplan naar de capaciteitbelasting voor wat betreft personeel en huisvesting

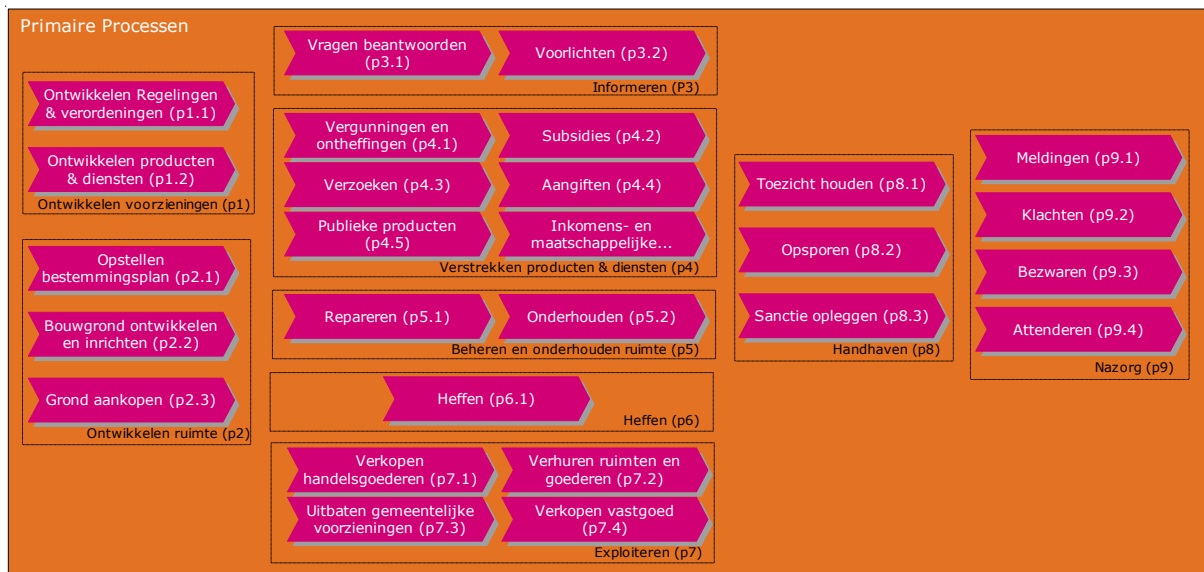
Strategie vormen

#	Strategie vormen	
s2.1	Doorvertalen bestuursakkoord	Het doorvertalen van het bestuursakkoord in een meerjaren afspraak. Hierin wordt afgesproken welke programma's nodig zijn voor het wenselijk geachte beleid en welke gevolgen deze programma's hebben voor de gemeentefinanciën.
s2.2	Bijstellen begroting en programma's	Het bijstellen van de meerjarenbegroting en de programma's (inhoud & budget) nav. de evaluatie.

Evalueren

#	Evalueren	
s3.1	Auditen	Het verkrijgen van bewijsmateriaal en het objectief evalueren daarvan om vast te stellen in welke mate wordt voldaan aan de criteria die de organisatie heeft opgesteld voor de uitvoering van de primaire en ondersteunende processen.
s3.2	Monitoren	Het kijken of de prestaties en effecten die door het primaire proces worden geleverd bijdragen aan de strategie.
s3.3	Verantwoorden	Het aan de gemeenschap toelichten van de prestaties en effecten van het gevoerde beleid en de hiervoor ingezette middelen.

3.4.3 Primaire Bedrijfsprocessen



Ontwikkelen Voorzieningen

p1 Ontwikkelen voorzieningen		
p1.1	Ontwikkelen regelingen en verordeningen	Het vertalen van programma's en jaarplannen in concrete regelingen en verordeningen, zoals een subsidieregeling ter stimulatie van arbeidsparticipatie van gehandicapte jongeren, of een verordening inzake leerlingenvervoer.
p1.2	Ontwikkelen producten en diensten	Het ontwikkelen van producten of diensten die invulling geven aan lokale beleidsdoelstellingen conform de programma's en het jaarplan. Bijvoorbeeld het product "rollatorzwemmen" om de fysieke conditie van ouderen te bevorderen of een 'kitesurfvergunning', om het kitesurfen op het strand te reguleren.

Ontwikkelen Ruimte

p2 Ontwikkelen ruimte		
p2.1	Opstellen bestemmingsplan	Het toewijzen van een bestemming en nadere voorschriften aan (delen van) het gemeentelijk grondgebied.
p2.2	(Bouw)grond ontwikkelen en inrichten	Het (voorbereiden van) het bouwrijp maken van bouwgrond, of het inrichten van andere terreinen voor hun bedoelde bestemming, zoals het inrichten van een stadspark.
p2.3	Grond aankopen	Het door de gemeente aankopen van gronden van derden.

Informeren

p3 Informeren		
p3.1	Vragen beantwoorden	Het beantwoorden van vragen om informatie, waarbij het initiatief uitgaat van een natuurlijk persoon in welke hoedanigheid dan ook. De gemeente beantwoordt de vraag en informeert reactief. De vraag kan zowel gaan over een algemeen onderwerp, of een specifieke persoonlijke situatie of een specifieke behoefte van een bedrijf of instelling.
p3.2	Voorlichten	De gemeente publiceert en/of informeert (proactief) het publiek of een specifieke doelgroep. Het gaat om overheidsinformatie in brede zin, die een bepaalde ingangsdatum heeft: de publicatie geeft aan dat iets is veranderd ten opzichte van een eerdere situatie. Voorbeeld: een wet of regeling is van kracht geworden, de openingstijden van de vuilstort zijn veranderd.

Verstrekken van producten & diensten

p4 Verstrekken van producten en diensten		
p4.1	Vergunningen en ontheffingen	Het behandelen van een verzoek van een klant om toestemming voor activiteiten die te boek staat als vergunning/ontheffing-plichtig.
p4.2	Subsidies	Het behandelen van een verzoek om een "inkomensoverdracht om niet" van de gemeente voor het starten, of uitvoeren van één of meerdere activiteiten waarvan het economische belang niet direct voor de hand ligt, maar de prestatie en het doel VOORAF bekend ZIJN (oormerk), zonder dat daar een economische tegenprestatie voor wordt geleverd.
p4.3	Verzoeken	Het behandelen van een verzoek voor een fysiek product waar hij meent recht op te hebben. De gemeente beoordeelt dit verzoek en geeft een antwoord. Vaak in de vorm van akkoord/niet akkoord.
p4.4	Aangiften	Het behandelen van aangiften van de gebeurtenissen behorende bij de Burgerlijke Stand. De klant doet vrijwel altijd aangifte omdat hij/zij hiertoe verplicht is of waartoe de gemeente verplicht is om vast te leggen. De klant krijgt steeds een antwoord ter verificatie van de gemeente wanneer de aangifte verwerkt is en het proces ten einde is.
p4.5	Publieke Producten	Het afhandelen van aanvragen voor producten of diensten die min of meer "gereed op de plank" liggen. Hooguit worden deze producten nog gepersonifieerd. Publieke producten zijn vaak "klaar terwijl u wacht"; ze kunnen direct worden meegenomen mits aan enkele direct toetsbare eisen wordt voldaan (uittreksel GBA).

p4 Verstrekken van producten en diensten

p4.6	Inkomens- en maatschappelijke ondersteuning	Het proactief verstrekken van verschillende producten/diensten na een kennisgeving door een klant van een bepaalde maatschappelijke gebeurtenis. Hieronder vallen zowel producten op het gebied van inkomensondersteuning, als maatschappelijke ondersteuning. Bijvoorbeeld een uitkering na werkloosheid of een traplift als gevolg van blijvende invaliditeit.
------	---	--

Beheren en onderhouden ruimte

p5 Beheren en onderhouden ruimte

p5.1	Repareren	Het reactief repareren of schoonmaken van de openbare ruimte. Bijvoorbeeld het herstellen van een wipkip, of het vervangen van bewegwijzing na een aanrijding.
p5.2	Onderhouden	Het planmatig (preventief) onderhouden van de openbare ruimte, zoals het maaien van bermen, het onderhoud van plantsoenen, schilderen van gemeente-eigendommen en gebouwen.

Heffen

p6 Heffen

P6.1	Heffen	Het vaststellen en opleggen van de aanslag voor gemeentelijke belastingen en heffingen, zoals OZB-belasting, afvalstoffenheffing, precario, rioolrecht of toeristenbelasting.
------	--------	---

Exploiteren

p7 Exploiteren

p7.1	Verkopen handelsgoederen	Het verkopen van ingekochte handelsgoederen en (ja-nee sticker, compostvat, toeristische of cultuurhistorische producten, strooizout, tweedehands stoeptegels,..) en quasi handelsgoederen (entreebewijs museum, abonnement gemeentelijk zwembad,..).
p7.2	Verhuren ruimten & goederen	Het verhuren van gronden en ruimten in het bezit van de gemeente (sportvelden, vergaderaccommodatie, overig vastgoed) en goederen (dranghekken,..).
p7.3	Uitbaten gemeentelijke voorzieningen	Het openhouden van gemeentelijke voorzieningen als sportvelden, musea en parkeergarages.
p7.4	Verkopen vastgoed	Het verkopen van grond en onroerend goed aan derden. Dit kan gebeuren met een bepaald doel (bv. verkavelen), of gewoon om overtollig geworden gronden of gebouwen te gelde te maken.

Handhaven

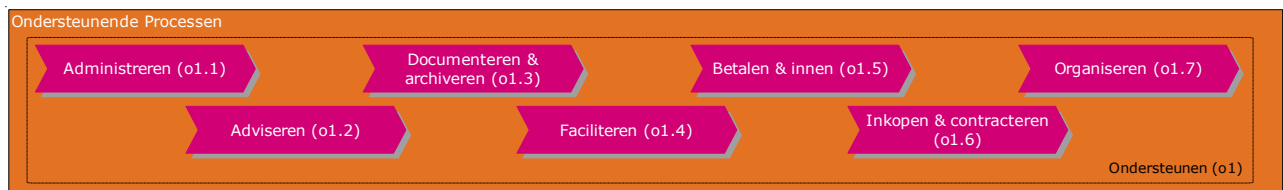
p8 Handhaven		
p8.1	Toezicht houden	Toezicht houden is het kijken of handelingen of zaken voldoen aan de daaraan gestelde eisen, het zich daarna vormen van een oordeel daarover en het eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren. Het bedrijfsproces wordt gestart op basis van een levering, plaatsing, signaal (melding) van een belanghebbende of vanuit andere (gemeentelijke) processen.
p8.2	Opsporen	Onderzoek om na te gaan of het bedoelde werkelijk aanwezig is. Het werkproces wordt gestart vanuit het initiatief van de gemeente. Voorbeelden van aanleidingen voor het proces opsporen zijn: het uitvoeren van een programma dat invulling geeft aan een beleidsthema (aanpak van mensen uit een bepaalde risicogroep, aanpak van verloedering in bepaalde gebieden,..); een risicoanalyse die ertoe leidt dat een onderzoek moet worden uitgevoerd naar naleefgedrag (controle van alle kinderdagverblijven, controleren van een bepaald type afgegeven bouwvergunningen, enz.); Specifieke wet- en regelgeving, die de gemeente verplicht met een zekere regelmaat inspecties uit te voeren op bepaald type objecten. Een trend, die zichtbaar wordt door bestandsvergelijking bijvoorbeeld door het bundelen en combineren van meldingen.
p8.3	Sanctie opleggen	Het door de gemeente toepassen van een straf of maatregel op anderen (door gedrag van individuen of groepen), erop gericht de norm te laten naleven. De straf of maatregel wordt toegepast als rechtsregels worden overschreden.

Nazorg

p9 Nazorg		
p9.1	Meldingen	Het afhandelen van een mededeling met het "wist u dat-karakter" en het resultaat hiervan terugkoppelen naar de melder. Bij een melding meldt men klant iets aan de gemeente en verwacht men dat de gemeente daar actie op onderneemt. Een melding heeft meestal betrekking op een situatie in de openbare ruimte.
p9.2	Klachten	Het afhandelen van klachten tegen het "gedrag of een houding" van een gemeentelijke ambtenaar. Klachten over de openbare ruimte zijn meldingen. Elke blijf van onvrede over gedrag en/of houding met betrekking tot dienstverlening, tussen een klant en een of meer ambtenaren in functie.

p9 Nazorg		
p9.3	Bezwaren	Het afhandelen van bezwaren: door een wettelijk voorschrift bestaande bevoegdheid een voorziening tegen een besluit te vragen bij de gemeente dat het besluit heeft genomen.
p9.4	Attenderen	Het proactief berichten van een klant, naar aanleiding van een eerdere afname van een product of dienst, waaruit zorg en aandacht voor hem of haar blijkt.

3.4.4 Ondersteunende Bedrijfsprocessen



Ondersteunen

o1 Ondersteunen		
o1.1	Administreren	Systematisch vastleggen beheren en onderhouden van gegevens conform de wettelijke kaders ten einde informatie te genereren waarmee beslissingen genomen kunnen worden, verantwoording kan worden afgelegd of inzicht gegeven wordt over het functioneren. Omvat de gegevens ten behoeve van bijvoorbeeld inkoop, financiën en P&O, maar ook de basisregistraties waarvoor de gemeente bronhouder is.
o1.2	Adviseren	Het formuleren van een vraagstelling, het verzamelen van gegevens, informatie en standpunten. Het communiceren van de conclusie. Onderwerpen: juridische zaken, P&O, financiën, kwaliteit organisatie, huisvesting, informatie e.d.
o1.3	Documenteren & archiveren	Systematisch beheren en onderhouden van gegevensdragers waaruit de rechten en plichten blijken van gemeente, burgers en ondernemingen, conform de wettelijke kaders.
o1.4	Faciliteren	Ondersteunen van de directie, raad en college (waaronder griffie), met het beschikbaar stellen van huisvesting, catering, informatisering en automatisering, beveiliging, vervoer, communicatie, ..
o1.5	Betalen en innen	De incasso en excasso van de geldstromen als gevolg van verkoop, heffing of bijdrage t.b.v. gemeentelijke en publieke voorzieningen van publiekelijke- en privaatrechtelijke aard.
o1.6	Inkopen en contracteren	Het verwerven op basis van een contract (geen impulsieve aankopen) van mensen en middelen die nodig zijn voor het uitvoeren van de primaire, ondersteunende en besturende processen. Contracteren omvat tevens het inhuren van vast en tijdelijk personeel.

o1 Ondersteunen		
o1.7	Organiseren	Alloceren van menskracht (toewijzen van taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden, programma- en projectmanagement, organiseren evenementen.

3.5 Voorbeeld

Onderstaand voorbeeld geeft weer hoe bovenstaande bedrijfsprocessen in samenhang gebruikt worden om een bepaalde beleidsdoelstelling te ontwikkelen, realiseren en evalueren.

Naar aanleiding van een kermis is in de gemeente Tulpendam de behoefte ontstaan om de binnenstad autoluw te maken. Enkele politieke partijen hebben dit zelfs opgenomen in hun verkiezingsprogramma. Na de verkiezingen ontstaat er een bestuursakkoord, waarin het autoluw maken van de binnenstad als een belangrijke prioriteit wordt aangemerkt.

Als invulling van het bestuursakkoord is in de meerjarenbegroting een investeringsplan opgenomen, waarin staat dat het autoluw maken van de binnenstad van start zal gaan vanaf het volgende jaar. In de maand mei wordt de jaarbegroting van het volgend jaar vorm gegeven, waardoor besloten wordt dat in de maand januari gestart zal worden met de beleidsontwikkeling.

De maand januari is aangebroken en wordt er gestart met het ontwikkelen van de mix van verordeningen en regelingen en producten en diensten die samen invulling moeten geven aan de beleidsdoelstelling "autoluwe binnenstad". In het ontwikkelproces wordt veelvuldig gebruik gemaakt van burgerparticipatie.

Voor het autoluw maken van de binnenstad worden verordeningen uitgewerkt voor het parkeren op vergunning en een parkeerverbod in de binnenstad. Ook komt er een subsidieregeling voor het bouwen van parkeergarages aan de kant van de stad. Ook worden de producten 'parkeervergunning voor inwoners' en 'aannemersdagkaart' ontwikkeld.

Parkeervergunningen worden geleverd door het bedrijfsproces 'publieke producten'. Het enkel uitgeven van vergunningen is echter niet voldoende. In de handhavende sfeer is het nodig dat de parkeerverordeningen en bepalingen bij de aannemersdagkaart en parkeervergunning goed gevolgd worden. Uiteraard is het te allen tijde mogelijk om een bezwaar in te dienen tegen een genomen besluit, bijvoorbeeld een geweigerde parkeervergunning of een opgelegde sanctie als gevolg van het verkeerdelijk parkeren. Het moet dan wel duidelijk zijn aan de hand van geplaatste borden en belijning of het terecht is dat de boete is uitgedeeld. Deze bebording en belijning wordt geplaatst door middel van het bedrijfsproces 'onderhouden'.

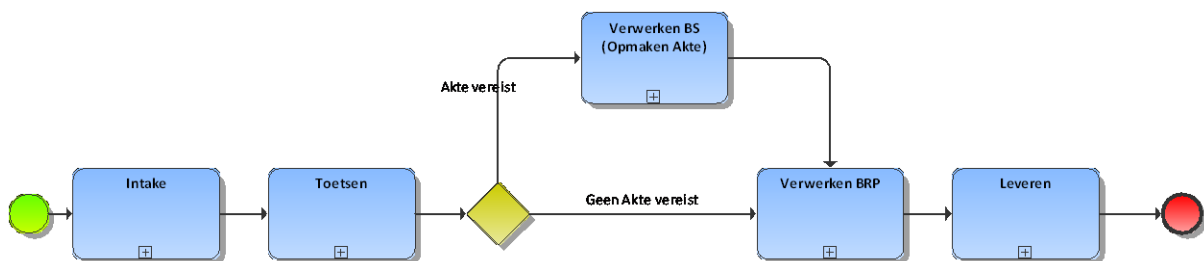
Elk kwartaal wordt op het behaalde effect de audit uitgevoerd met behulp van een vastgesteld toetsingskader, waardoor het meerjarenbeleid kan worden bijgestuurd en/of het proces kan worden aangepast, zodat het effect van het programma 'autoluwe binnenstad' op koers ligt t.o.v. de afspraken in het bestuursakkoord.

3.6 Werkprocessen, processtappen en handelingen

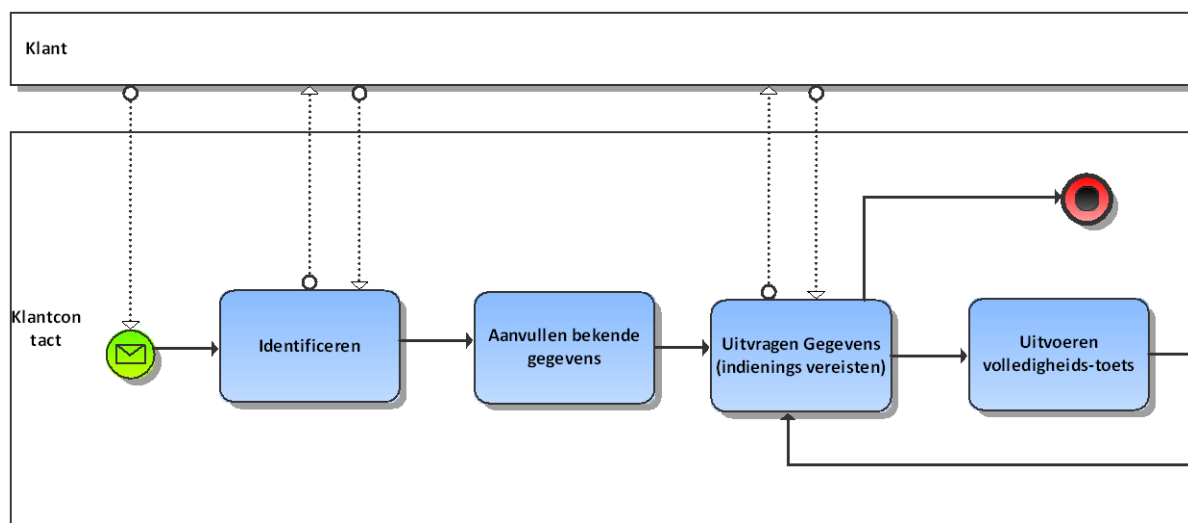
De uitwerkingen van de bedrijfsprocessen op de niveaus werkprocessen, processtappen en handelingen maken omwille van de omvang en leesbaarheid geen deel uit van dit document. Deze gedetailleerde uitwerkingen zijn te vinden op de website van KING, www.kinggemeenten.nl/GEMMA/bedrijfsarchitectuur/documenten/processen/

Voorheen werden deze de GEMMA eProcessen genoemd.

Voor het overzicht hieronder een voorbeeld van de werkprocessen van het bedrijfsproces 'aangiften' en een detaillering van het werkproces 'intake' in processtappen. 'Handelingen' zijn dermate gemeentespecifiek, dat een beschrijving hiervan niet in GEMMA is opgenomen.



Figuur 10: Werkprocessen uit het bedrijfsproces aangiften



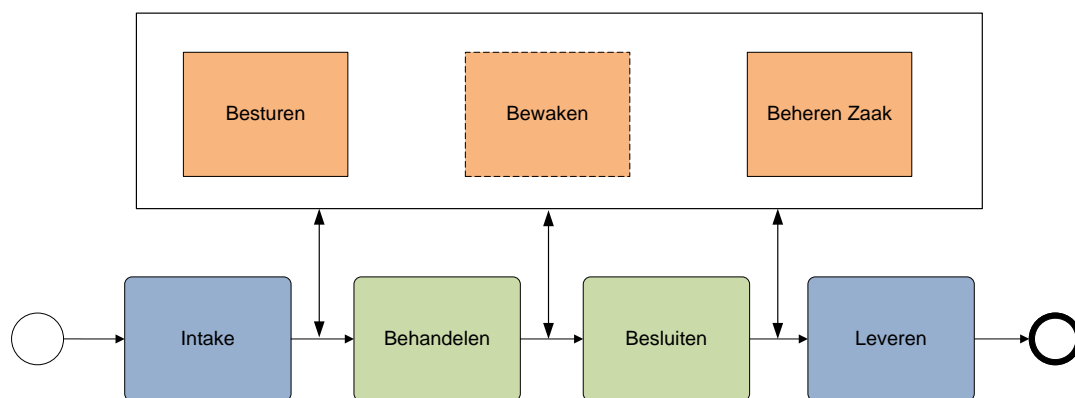
Figuur 11: 4 processtappen uit de uitwerking van het werkproces 'Intake'

4 Het stramien

Het doel van een stramien is om een uniform begrippen- en modelleringskader aan te reiken voor soortgelijke werkprocessen (veelal van één bedrijfsproces). Zo wordt voorkomen dat verschillende processen worden gemodelleerd die in de aard een gelijk verloop hebben. Een stramien kan voor elk bedrijfsproces een andere vorm aannemen.

Er is momenteel een stramien beschikbaar voor “verstrekken producten en diensten” en de bedrijfsprocessen “bezwaren”/“klachten”/“meldingen” uit het cluster “nazorg”.

4.1 Stramien voor Verstrekken producten en diensten



Figuur 12: Stramien voor verstrekken van producten en diensten

Stap	Omschrijving
Intake	Oriënterend contact tussen burger en gemeente, volgend op een aanmelding, waarin op een zo eenduidige en objectief mogelijke wijze de noodzaak van een handeling vastgesteld wordt; tevens wordt de aard, omvang en urgentie van de aan te bieden hulp bepaald. Intake is kanaalafhankelijk. Bij 'synchrone kanalen', zoals telefoon, balie en elektronische formulieren kan bijvoorbeeld direct de volledigheid van een aanvraag worden bekeken en bewaakt en kan een klant direct geïnformeerd worden. Bij 'asynchrone' kanalen, zoals post en e-mail moet dit op een later tijdstip gebeuren.
Behandelen	Bewerken, vormen m.b.v. functionele activiteiten om daarna te kunnen besluiten.
Besluiten	Tot een formeel besluit komen, beslissen, bepalen, beschikken, vaststellen. Omdat de formele beslissingsbevoegdheid vaak elders is belegd, is dit een aparte processtap.
Leveren	Zorgen dat goederen en diensten op een bepaalde plaats komen. Dit kan zijn het 'eindproduct' van de zaak, zoals een vergunning of een paspoort (leveren/verstrekken zaak), maar ook het mededelen in het kader van een lopende zaak valt hieronder. Ook het zaakgericht informeren (wanneer de klant antwoord krijgt op een eerder gestelde informatievraag, en de vraag dus niet direct door de rol klantcontact afgehandeld kon worden) is een activiteit van processtap “Leveren”.

Stap	Omschrijving
Besturen	Beïnvloeden van een proces ter verkrijging van gestelde resultaten, die niet door automatische terugkoppeling en bijsturing kunnen worden bereikt doch daartoe menselijke interventie vereisen. Het besturen van de uitvoering van een proces wordt uitgevoerd door de zaakcoördinator, die verantwoordelijk is voor een snelle, tijdige, juiste en duidelijke uitvoering van het proces, maar niet voor de inhoud van een zaak. De zaakcoördinator voert de regie over het hele proces en zorgt dat de werkprocessen tijdig worden afgerond.
Bewaken	Het bewaken en monitoren van de voortgang van een zaak worden bewaakt of gemonitord door de zaakcoördinator.
Beheren	Dit onderdeel heeft als doel het bijhouden van de administratie van zaakgegevens.

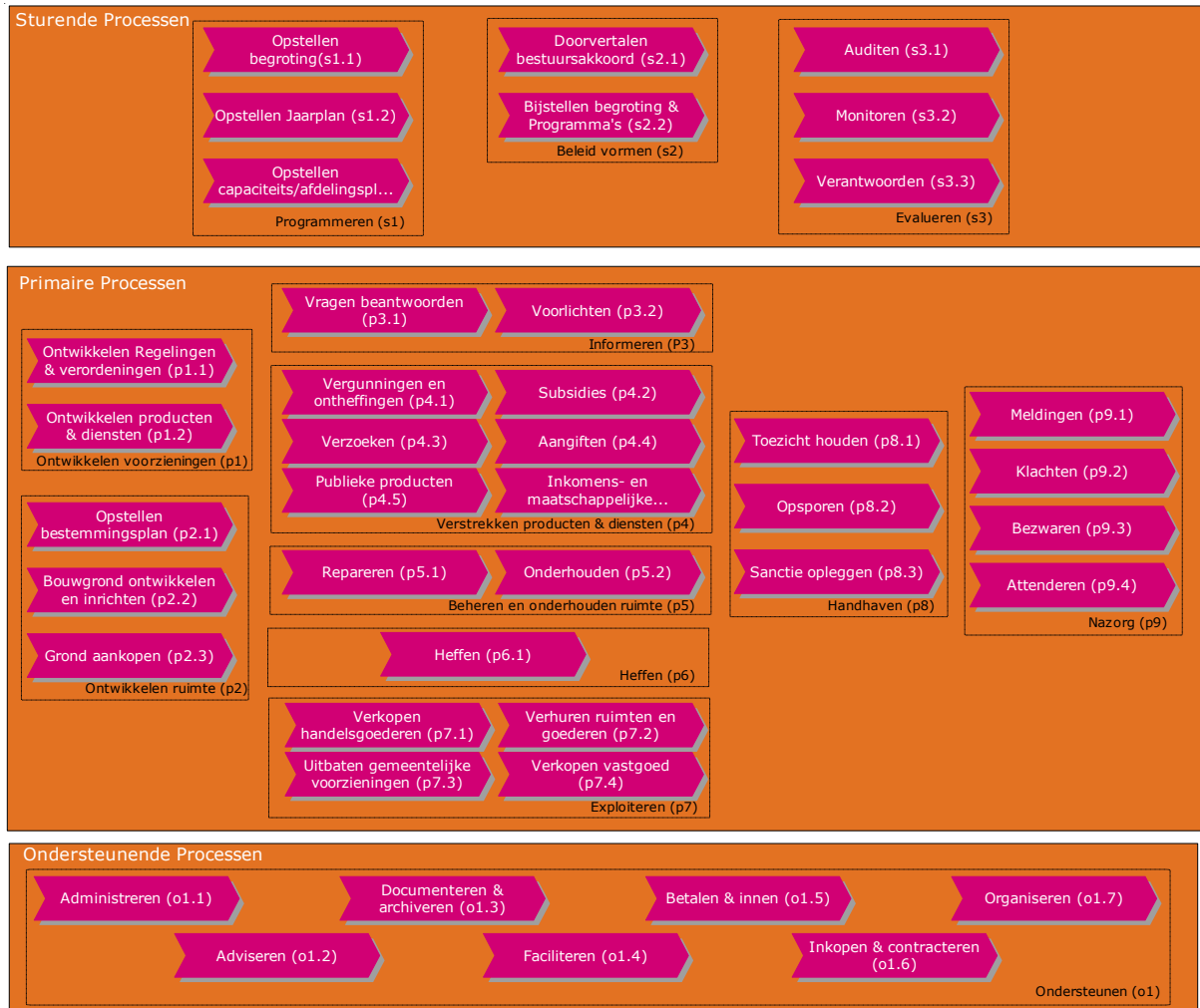
Rollen

Binnen het domein van het verstrekken van producten en diensten worden in de GEMMA procesarchitectuur de volgende rollen onderkend:

Rol	Omschrijving
Ketenpartner	Persoon of organisatie, buiten de eigen organisatie, die een bijdrage levert aan de totstandkoming en/of levering van het product. Denk bijvoorbeeld aan een onderneming die paspoorten produceert of een orgaan dat indicatiestellingen voor de WMO uitvoert, of een andere gemeente die de gemeentebelastingen afhandelt.
Klant	Iemand die van de diensten van de gemeente gebruik maakt. De klantenkring van de gemeente bestaat uit burgers (met hun diverse rollen), bedrijven, maatschappelijke instellingen en andere overheidsorganisaties.
Klantcontact	De rol die het contact met de klant verzorgt. Dit kan iedere medewerker doen, maar bij voorkeur wordt er niet meer dan één rol aan een medewerker toegekend in hetzelfde proces. Dit kan baliemedewerker zijn, maar ook een specialist, of iemand in het klantcontactcentrum, op de postkamer of een telefonist.
Specialist	De rol (iemand, de organisatie) die door jaren training en ervaring uitermate bekwaam is in een bepaald vakgebied en de vakinhoudelijke behandeling of besluiten uitvoert.
Zaakcoördinator	De rol (iemand of software) die zorgt dat de activiteiten in hun samenhang geregeld worden, en daarmee de verbindende schakel is tussen klantcontactrol en de specialistrol en daarom de uitvoering van het proces coördineert.

Tabel 3: Rollen en definities

Bijlage 1: Proceslandschap met bedrijfsprocessen



Bijlage 2: Procesarchitectuur principes

Deze bijlage bevat de vertaling van de zeven GEMMA thema's en kernprincipes (uit het gelijknamige document) naar principes voor de procesarchitectuur. Deze procesarchitectuur principes vormen de basis voor de procesarchitectuur. De principes zijn overgenomen uit de procesarchitectuur 1.0, met een aanvulling voor het domein handhaving (cursief).

De zeven thema's zijn:

1. Zaak- en procesgericht werken;
2. Ontsluiting en gebruiken van basisgegevens;
3. Naast koppelen ook kantelen en generiek maken;
4. De gemeente ontwikkelt zich tot dé poort tot de overheid;
5. Aansluiten op e-overheidsvoorzieningen (volgens het NUP);
6. Ketensamenwerking en de federatieve overhead;
7. Een groeipad naar serviceoriëntatie.

Thema 1: zaak- en procesgericht werken

Onze gemeente geeft invulling aan zaak- en procesgericht werken door bij procesinrichting en (her)ontwerp door de volgende principes toe te passen:

1. Onze gemeente richt de processen in als onderdeel van complete ketens.
2. Onze gemeente ontwerpt processen vanuit de behoefte van burgers, ondernemingen en overige belanghebbenden in de samenleving.
3. Onze gemeente hanteert proces- en zaakgericht werken bij verbetering en ontwikkeling van de gemeentelijke dienstverlening en de gemeentelijke organisatie.
4. Onze gemeente geeft burgers en ondernemingen inzicht in de statuswijzigingen van elke zaak.
5. Onze gemeente maakt bij herontwerp of herinrichting van processen gebruik van overeenkomstige processen of deelprocessen en doet dit door middel van de productgroep georiënteerde procesmodellen (GEMMA eProcessen) of met delen van de bestaande procesmodellen.
6. Onze gemeente volgt voor het ontwerpen en modelleren van processen de modelleerconventies uit de GEMMA Procesarchitectuur.
7. Onze gemeente schakelt voor iedere zaak na de kanaalafhankelijke intake zo snel mogelijk over op een kanaalafhankelijke afhandeling.
8. *Onze gemeente splitst processen uit verschillende domeinen in verschillende zaken: een overlastmelding of het verstrekken van een vergunning is een zaak van dienstverlening, het handhaven als gevolg daarvan is een zaak van handhaving.*
9. *Voor de processen van proactief handhaven geldt, dat een onderzoek rond een thema als één zaak wordt behandeld.*
10. *De signalen en meldingen, die bij proactief handhaven worden gegeven door vakspecialisten of ketenpartners, triggeren een zaak over een specifiek object of persoon in een re - actief proces.*

Thema 2: ontsluiting en gebruik van basisgegevens

De volgende procesarchitectuurprincipes geven invulling aan het thema 'ontsluiten en gebruiken van basisgegevens':

1. Onze gemeente voert de processen zodanig uit dat burgers en ondernemingen niet naar (basis)gegevens worden gevraagd die al bekend zijn binnen de vastgestelde basisregistraties.
2. Onze gemeente maakt gebruik van het Burger Service Nummer (BSN).
3. Onze gemeente zorgt ervoor dat de vermeende onjuistheden in basisgegevens teruggemeld worden aan de desbetreffende bronhouder van de basisgegevens.
4. Onze gemeente heeft voor het gebruiken van de vastgestelde basisgegevens deelprocesmodellen uitgewerkt die in de diverse dienstverleningsprocessen worden hergebruikt.
5. *Onze gemeente zorgt ervoor dat de interne bronhouder de teruggemelde vermeende onjuistheden binnen een vooraf afgesproken tijd zullen onderzoeken en verwerken.*
6. *Onze gemeente maakt afspraken met partners over doelbinding om informatie te kunnen delen voor het raadplegen van bronbestanden en voor onderzoek en dossieropbouw.*

Thema 3: naast koppelen ook kantelen en generiek maken

Voor het thema 'naast kantelen ook kantelen en generiek maken' gelden de volgende principes:

1. Onze gemeente richt de processen ten behoeve van intake en leveren van zaken product(groep)onafhankelijk in en los van de vakinhoudelijke behandeling.
2. Onze gemeente onderkent een zogenaamde orkestratierol die de overkoepelende besturing m.b.t. de levering van een product of dienst verzorgt en die los staat van de gespecialiseerde uitvoering (behandelen en besluiten).
3. Onze gemeente richt de processen m.b.t. het registreren van zaken, kanaal- en productgroep onafhankelijk in.
4. Onze gemeente richt een apart proces in voor het integraal behandelen en besluiten van samengestelde producten of diensten.
5. Onze gemeente brengt de processen, rollen en functies ten behoeve van procesmanagement niet onder bij de vakspecialistische organisatieonderdelen.
6. Onze gemeente houdt rekening bij het kantelen en generiek maken van haar processen met haar volwassenheidsniveau en de ambities volgens de plateauaanpak dienstverlening (PAD).

Thema 4: de gemeente ontwikkelt zich tot dé poort tot de overheid

Gemeenten ontwikkelen zich volgens de visie van de commissie Jorritsma tot dé poort tot de overheid. Onderstaande principes helpen de processen in deze richting te sturen:

1. Onze gemeente heeft de gemeentelijke onderdelen die zich met klantcontact bezig houden ondergebracht in een herkenbare eenheid, hier verder genoemd KCC (Klant Contact Centrum).

2. Onze gemeente handelt eenvoudige vragen af via het KCC zonder andere organisatieonderdelen in te schakelen.
3. Onze gemeente is via meerdere kanalen bereikbaar en de op de aanvraag volgende processen worden zoveel mogelijk via één kanaal afgehandeld.
4. Onze gemeente maakt gebruik van klantcontactmedewerkers die inzicht hebben in de status van alle zaken binnen de gemeente én de zaken die door ketenpartijen worden behandeld, maar waarvoor de aanvraag via onze gemeente is binnengekomen.
5. Onze gemeente heeft een proces 'informerende', waarin het merendeel van alle producten en diensten van de overheid bekend zijn, zodat men haar klanten gericht doorverwijst.

Thema 5: aansluiten op e-overheidsvoorzieningen (volgens NUP)

Aansluiten op e-overheidsvoorzieningen is een belangrijke vereiste die voortkomt uit het Nationaal Uitvoeringsprogramma (NUP). Bij dit thema horen de volgende principes:

1. Onze gemeente sluit aan op de landelijke e-overheidsvoorzieningen uit het NUP.
2. Onze gemeente wil aansluitrisico's minimaliseren door het volgen van de GEMMA-architectuurafspraken over (deel)producten, diensten, processen, procesmodellering, semantiek en notatiewijze.
3. Onze gemeente neemt de aansluiting en het gebruik van de NUP-voorzieningen expliciet op in haar procesmodellen.
4. Onze gemeente houdt, bij het aansluiten op de NUP-voorzieningen rekening met haar volwassenheidsniveau en de ambities volgens de plateauaanpak.
5. Onze gemeente heeft voor elke procesmatige aansluiting op de NUP-voorziening een serviceniveau beschikbaar met ten minste als kenmerken: procesmatige aansluiting, responstijd, beschikbaarheid, openstelling, support, contactpersoon, escalatie.

Thema 6: ketensamenwerking en de federatieve overheid

Belangrijke procesprincipes voor ketensamenwerking zijn:

1. Onze gemeente voert de intake en levering uit voor een aantal vastgestelde producten en diensten van andere organisaties uit de publieke sector.
2. Onze gemeente laat voor een aantal vastgestelde producten en diensten de intake en/of levering verzorgen door een andere ketenpartner.
3. Onze gemeente en haar ketenpartners voeren ketenprocessen uit conform afgesproken serviceniveaus en leggen deze afspraken vast in serviceniveauovereenkomsten, inclusief de afspraken over proces, input, output, tussenresultaten (status), besturing en informatie-uitwisseling.
4. *Onze gemeente maakt afspraken met haar partners om integraal te kunnen handhaven over de grenzen van de gemeentelijke bevoegdheden heen.*

Thema 7: groeipad naar serviceoriëntatie

Serviceoriëntatie is een thema dat ook impact heeft op de gemeentelijke procesarchitectuur. Deelprocessen kunnen als services worden beschouwd. De volgende principes geven richting aan een groeipad naar serviceoriëntatie:

1. Onze gemeente ontkoppelt autonoom uitvoerbare (deel)processen door middel van services.
2. Onze gemeente deelt haar processen op tot logische autonoom uitvoerbare componenten.
3. Onze gemeente maakt gebruik van medewerkers die processen ontwerpen of optimaliseren, met inzicht en kennis van de vastgestelde services die landelijk en gemeentelijk beschikbaar zijn.
4. Onze gemeente onderkent generieke processen die in meerdere dienstverleningsprocessen kunnen worden gebruikt en legt van deze processen de in- en output uniform vast in standaard servicespecificaties.
5. Onze gemeente laat soortgelijke processen afhandelen in één uniform generiek proces, waarbij men gedeelde bedrijfsmiddelen gebruikt.

Bijlage 3: Geraadpleegde bronnen

Naam	Auteur/uitgever	Datum en versie
Nederlandse Overheid Referentie Architectuur		2.0, 25 april 2007
NORA 3.0 katern strategie		Augustus 2009
NORA 3.0 Principes voor samenwerking en dienstverlening		Versie voor openbare review
GEMMA procesarchitectuur	Architectuurteam EGEM i-teams	1.0, 23-04-2009
GEMMA Informatiearchitectuur	Architectuurteam EGEM i-teams	1.0, 15-12-2009
Brochure: Zaak- en procesgericht werken met GEMMA. Startnotitie	KING	
GEMMA Thema's en Kernprincipes	Architectuurteam EGEM i-teams	1.0, 06-04-2009
Naar een procesarchitectuur voor de gemeente Groningen	Gemeente Groningen	0.1,
Delfts procesmodel		
Handhaving & GEMMA	Projectteam Handhaving	Adviesrapport, 28-12- 2009
DE GEMMA ZAAKTYPENCATALOGUS 2.0	KING	0.6, 07-09-2010
Beter presteren voor Amsterdam	dr. Jaring Hiemstra ir. Gerco Overeem	Juli 2005
Dienstverlening draait om mensen	VNG	Maart 2010
Beter presteren met processen!	Rob Kroese, drs. Jeroen de Groot	Bizzdesign B.V. Academische uitgave, 2007
Reconsidering Information management through a Generic Framework.	Rik Maes	Universiteit van Amsterdam, 1999
DYA - procesarchitectuur	Sogeti	Sogeti (http://www.dya.info/Home/dya/technieken/ramwerk/businessarchitectuur)
Bedrijfsarchitectuur. Werken aan ene samenhangende bedrijfsinrichting.	Guido Bayens, Hans Tönissen	Van Haren, 2009

Bijlage 4: Index met definities

(Bouw)grond ontwikkelen en inrichten	20	Ontwikkelen producten en diensten20
Aangiften.....	21	Ontwikkelen regelingen en	
Administreren	24	verordeningen.....	20
Adviseren	24	Ontwikkelen ruimte (cluster).....	17
Attenderen	24	Ontwikkelen voorzieningen (cluster) ..	17
Auditen	19	Opsporen.....	23
Bedrijfsproces	13	Opstellen begroting.....	19
Beheren en onderhouden ruimte		Opstellen bestemmingsplan	20
(cluster).....	17	Opstellen capaciteits/afdelingsplan	19
Betalen en innen	24	Opstellen jaarplan	19
Bezwaren	24	Organiseren	25
Bijstellen begroting en programma's ...	19	Primaire Processen	14
Documenteren & archiveren.....	24	procesarchitectuur	5
Doorvertalen bestuursakkoord	19	Processtap	13
Evalueren (cluster)	17	Programmeren (cluster)	16
Exploiteren publieke voorzieningen		Publieke Producten	21
(cluster).....	17	Repareren	22
Faciliteren.....	24	Sanctie opleggen	23
Grond aankopen.....	20	Specialist.....	28
Handeling	13	Strategie vormen (cluster).....	16
Handhaven (cluster)	17	Sturende processen	14
Heffen.....	22	Subsidies.....	21
Heffen (cluster).....	17	Toezicht houden	23
Informereren (cluster)	17	Uitbaten gemeentelijke voorzieningen ..	22
Inkomens- en maatschappelijke		Verantwoorden.....	19
ondersteuning.....	22	Vergunningen en ontheffingen.....	21
Inkopen en contracteren	24	Verhuren ruimten & goederen	22
Ketenpartner	28	Verkopen handelsgoederen	22
Klachten.....	23	Verkopen vastgoed	22
Klant.....	28	Verstrekken van producten en diensten	
Klantcontact	28	(cluster).....	17
Meldingen.....	23	Verzoeken	21
Monitoren	19	Voorlichten	21
Nazorg (cluster)	17	Vragen beantwoorden	21
Onderhouden	22	Werkproces.....	13
Ondersteunen (cluster)	17	Zaakcoördinator	28
Ondersteunende Processen	14		



**KWALITEITS
INSTITUUT
NEDERLANDSE
GEMEENTEN**

Bezoekadres: Postadres: info@kinggemeenten.nl
Nassaulaan 12 Postbus 30435 T: 070 373 8017
2514 JS Den Haag 2500 GK Den Haag F: 070 363 5682